

Хусаинов Ф.И.,

к.э.н., доцент кафедры «Экономика, финансы и управления на транспорте» Российской открытой академии транспорта МГУПС (РОАТ МИИТ), зам. председателя НП ОЖДПС

## **Проблемы конкурентоспособности железнодорожного транспорта на современном этапе.**

**Почему грузы «бегут» от РЖД?**

Тезисы доклада на семинаре «Секреты академической кухни» в ВШЭ 14.11.2013 г.

В последнее время проблема «оттока» грузов с железнодорожного на автомобильный транспорт стала активно обсуждаться, как среди отраслевых экспертов, участников транспортного рынка, так и среди специалистов и руководителей «РЖД».

В связи с этим, полагаем важным анализ проблем конкуренции железнодорожного и автомобильного транспорта на современном этапе.

Но прежде чем переходить к прикладной транспортной тематике, необходимо сделать небольшое теоретическое введение, которое может быть полезным при дальнейшем рассмотрении указанных проблем.

### **Преамбула: «выход», «голос» и «верность»**

В 1970 г. вышла небольшая книжка экономиста Альберта Хиршмана «Выход, голос и верность», посвящённая анализу того, какие стратегии может выбрать потребитель, который сталкивается с ухудшением качества потребляемой продукции или услуги.

Как понятно из названия, при столкновении с ухудшением качества продукции или услуг у покупателя есть три варианта действий – выход, голос и верность.

«Выход» (или уход) означает, что потребитель просто переключается с продукции (услуг) одной компании на продукцию другой. «Верность» означает, что покупатель сохраняет лояльность этой фирме, в надежде, что «завтра будет лучше, чем вчера». Традиционная, классическая экономическая наука до Хиршмана рассмотрением этих двух стратегий и ограничивалась. Если потребители уходят, то фирма становится банкротом и её место на рынке занимает другая фирма.

Но в реальной экономике между лояльностью, при которой сохраняется статус-кво и «уходом», вслед за которым фирма, от которой уходит потребитель становится банкротом, есть ещё одна стратегия.

Потребитель может не отказываться от продукции производителя, даже в условиях ухудшения её качества, а громко высказывать критику, подавать голос, протестовать против этого, в надежде, что будет услышан и уровень качества вновь повысится. Хиршман использует для её обозначения слово «голос». Другой вариант обозначения этой стратегии – «протест». Хиршман определяет «голос» как «любую попытку не уйти, но изменить нежелательное состояние дел с помощью индивидуального или коллективного призыва к непосредственному руководству, к более высокой власти, способной повлиять на это руководство, или с помощью различных типов действий и протеста, в том числе направленных на мобилизацию общественного мнения».

Символично, что Хиршман наткнулся на эту чрезвычайно продуктивную идею наблюдая за железными дорогами Нигерии, которые проигрывали в конкурентной борьбе автотранспорту. Но экономистов удивило не это, а то, что несмотря на наличие сильной конкуренции, руководство Нигерийских железных дорог не делало ничего для того, что бы изменить ситуацию, что бы устранить хотя бы самые вопиющие недостатки в работе.

В Нигерии железные дороги принадлежат государству и получают дотации из бюджета. И обычные рыночные стимулы, вроде снижения доли рынка или уменьшения выручки не слишком сильно влияют на поведение менеджмента.

Сначала, в работе «Development projects Observed» Хиршман дал следующее объяснение этому:

«Наличие альтернативы железнодорожному транспорту не повышает, а понижает вероятность того, что кто-нибудь возьмётся за борьбу с ухудшением качества железнодорожных перевозок. Вот если бы железные дороги обладали монополией на перевозки ... тогда другое дело. А так, когда под рукой есть грузовики и автобусы, недостатки железнодорожного транспорта перестают быть серьёзной проблемой – их можно терпеть сколь угодно долго, избегая политически трудных и даже грозящих серьёзными неприятностями административных и управленческих реформ. Именно по этой причине не только в Нигерии, но и во многих других странах государственные предприятия работают особенно плохо в таких отраслях, как транспорт и образование, где присутствует серьёзная конкуренция частного сектора. (...) Дело в том, что руководство государственного предприятия, абсолютно уверенное в том, что Минфин не даст ему погибнуть, может не обращать внимание на падение доходов, вызываемое переключением клиентов на услуги частного сектора, а вот к протестам разъярённой общественности, которой некуда деваться в условиях монополии, оно должно было бы прислушаться».

А затем, уже в рассматриваемой книге «Выход, голос и верность», развил эту мысль (слайд 2):

«Соотношение «голоса» и «выхода», с которым я столкнулся в Нигерии, оказалось особенно безнадёжным с точки зрения перспектив улучшения ситуации: бегство клиентов никого не беспокоило, потому что руководству было, вообще говоря, плевать на падение доходов, а «голос» не работал, потому что самые заинтересованные и потенциально самые докучливые клиенты первыми покинули железную дорогу и пересели на грузовики».

Важнейшей чертой «выхода» является то, что первыми в подобных ситуациях уходят те потребители, для которых качество услуг наиболее важно.

После примера с железными дорогами Хиршман приводит пример с государственными и частными школами в США, отмечая, что первыми покидают государственные школы именно те «клиенты», которые наиболее заинтересованы в повышении качества образования. Но когда они «переходят» в частные школы, то в государственных остаются клиенты менее требовательные к качеству и поэтому руководство государственных школ не получает «сигнала» о необходимых изменениях. Если бы не было никакой альтернативы в виде частных школ, то родители, не удовлетворённые качеством образования подняли бы шум и начали влиять на руководство государственных школ.

«Потребитель не особо чувствительный к росту цен, зачастую оказывается крайне чувствительным к падению качества» - делает вывод Хиршман.

Концепция Хиршмана оказалась невероятно плодотворной не только для анализа экономических проблем, но и стала активно использоваться в политологии и психологии.

Пример из политологии. Избиратели являются потребителями услуг государства и если те из них, кто хочет повышения «качества государства» не хотят эмигрировать из страны, то они вынуждены выходить на митинги и требовать изменений. И наоборот – для диктатора, который заинтересован в том, что бы «крикуны» его не критиковали и при этом не имеет возможностей улучшить качество государственных услуг, оптимальной стратегией будет держать открытыми границы, так как первыми эмигрируют именно те, кто испытывает потребность в улучшении институтов. А когда они уедут – останутся те, кто готов терпеть низкое качество государственного управления. Аналогично, сквозь призму этой концепции можно рассмотреть отношения работника крупной компании и работодателя.

Таким образом, Хиршман дал в руки исследователям эффективный аналитический инструментарий, с помощью которого можно анализировать широкий спектр проблем, связанных с поведением потребителей и углубил наше понимание многих экономических процессов.

## 1. Статистика транспортного рынка

Дела в колхозе шли плохо.  
То есть не так, чтобы очень плохо.  
Можно было даже сказать хорошо.  
Но с каждым годом всё хуже и хуже.  
В Войнович  
«Жизнь и необычайные приключения  
солдата Ивана Чонкина»

Но вернёмся от высокой теории к прикладным вопросам сравнительной конкурентоспособности различных видов транспорта на российском рынке транспортных услуг (слайд 4).

Рассмотрим тенденции рынка грузовых перевозок, точнее двух его секторов: перевозок автомобильным и железнодорожным транспортом.

На первый взгляд беспокоиться не о чем: грузооборот и погрузка железнодорожного и автомобильного транспорта в 2009 – 2012 гг. стабильно увеличивается (слайд 5).

Доли и железнодорожного, и автомобильного транспорта на рынке, снизившись в кризис 2008 -2009 г., в последние три года (2010-2012) медленно, но стабильно растут.

Но темп этого увеличения различен! (слайд 6). Более того, он меняется. В табл. приведена динамика темпов увеличения грузооборота железнодорожного и автомобильного транспорта к предыдущему году.

Нетрудно заметить, что в предыдущие годы (за исключением кризисного 2008–го) темп роста грузооборота железнодорожного транспорта превышал аналогичный показатель автомобильного транспорта. В 2010-2012 гг. тенденция изменилась: темпы роста грузооборота автомобильного транспорта превысили темпы прироста железнодорожников.

Ещё более наглядно это видно на графике (слайд 7).

И для железнодорожного и для автомобильного транспорта (и для транспорта РФ в целом) предкризисный 2008 г. был «пиковым». Если мы посмотрим динамику грузооборота в 2009-2011 гг. по отношению к докризисному «пику» (слайд 8), то можно увидеть, что в 2009 и 2010 гг. железнодорожный транспорт восстанавливался быстрее, но с 2011 г. тенденция изменилась.

Тот рост грузооборота и погрузки, который демонстрирует железнодорожный транспорт, в основном обеспечивается увеличением перевозок низкодоходных (а иногда и вовсе – убыточных) грузов первого тарифного класса, то есть, это то увеличение, которое может генерировать дополнительные эксплуатационные расходы, не компенсируемые соответствующим увеличением доходов.

Тот факт, что соотношение динамики добывающих производств с перевозками соответствующих грузов железной дорогой относительно стабильны, а перевозки грузов обрабатывающих производств всё больше отстают от темпов их выпуска, подтверждает выдвинутый тезис о том, что именно на автотранспорт «уходят» высокодоходные грузы.

Все опросы участников рынка, подтверждают информацию об оттоке на автомобильный транспорт грузов, которые потенциально можно было бы перевести

железной дорогой при условии повышения комфортности взаимодействия её с грузоотправителями.

Но, помимо опросов, которые могут носить субъективный характер, гипотеза об оттоке подтверждается данными статистики.

Графики, приведённые на **слайде 9**, позволяют нам произвести оценку потерь перевозок лома чёрных металлов вследствие «ухода» их на автотранспорт. Верхние три линии – это динамика производства стали, проката и чугуна, нижняя линия – это динамика перевозок металлолома. С 2000 по 2010 г. кривая динамики перевозок лома повторяла основные отраслевые производственные показатели, а вот в 2011 и 2012 г «сломалось что-то в Датском королевстве». Перевозки лома, которые должны были быть такими, как показано пунктирным ответвлением от линии «отправлено лома железнодорожным транспортом», вдруг резко упали вниз. Разница между пунктирным ответвлением и линией «отправлено лома железнодорожным транспортом» – и есть величина «ухода» этого груза на автотранспорт.

На **слайде 10** те же производственные показатели металлургической отрасли совмещены с динамикой перевозок черных металлов по железным дорогам (верхняя линия). Ситуация аналогична предыдущему слайду: перевозки черных металлов железнодорожным транспортом, которые должны были быть такими, как показано пунктирным ответвлением от линии «отправлено чёрных металлов железнодорожным транспортом», то есть, должны расти вслед за производством, вдруг резко меняются: линия, характеризующая фактические объёмы перевозок, «падает» и «лежит» почти горизонтально. То есть, объём перевозок не растёт при растущем производстве! Разница между линией фактических объёмов перевозок и пунктирным ответвлением – и есть величина «ухода» черных металлов на автотранспорт.

Особенно ярко отток с железнодорожного транспорта можно наблюдать по тем грузам, которые потребляются большим количеством потребителей (грузополучателей); на перевозку подобных грузов влияют не столько тарифы, сколько уровень сервиса: возможность оперативно подать заявку, оперативно её согласовать и - при необходимости - оперативно внести изменения. Именно подобные грузы "уходят" на автомобильный транспорт наиболее активно. Они "убегают" от т.н. "повышения качества планирования железнодорожных перевозок грузов», и ещё быстрее начнут убежать при введении "месячного планирования", предлагаемого Единым сетевым технологическим процессом (ЕСТП).

Как известно, на автомобильный транспорт в первую очередь «переключаются» высокоценные грузы (2-го и 3-го тарифных классов) – оборудование, лом чёрных металлов, различные тарно-штучные грузы (например, бытовая техника, метизы, оборудование и т.п.). Но помимо высокодоходных грузов 2 и 3 класса, сегодня такие традиционные для железной дороги грузы 1 класса, как цемент, так же уходят на автотранспорт.

На **слайде 11** приведены данные о производстве цемента (верхняя линия графика) и объёмах перевозок цемента. Обращает на себя внимание тот факт, что производство цемента восстановилось после кризиса 2008-2009 гг., но перевозки цемента железной дорогой на докризисный уровень так и не вернулись.

На **слайде 12** приведены аналогичные данные по лесным грузам. Здесь наглядно видно, как сильно разошлись динамика заготовки древесины (верхняя, штриховая кривая графика) и динамика объёмов перевозок лесных грузов. Для полноты картины дана (пунктирная линия внизу рис. 6) динамика производства пиломатериалов, которое не слишком сильно изменилось за рассматриваемый период.

Те же зависимости можно показать через динамику коэффициента перевозимости. Так, на **слайде 13** приведена динамика коэффициента перевозимости лесных грузов. Видно, что в 2000-2008 гг. она стабильно с некоторыми колебаниями держалась на одном

уровне: 0,6 - 0,7, если под коэффициентом перевозимости понимать отношение перевезённых железнодорожным транспортом лесных грузов к сумме общего объёма заготовки древесины и объёма производства пиломатериалов или 0,78 - 0,88, если определять этот показатель отношением объёма перевезённых железнодорожным транспортом лесных грузов к общему объёму заготовки древесины. С 2009 г. оба эти показателя начали падать, а к 2011-2012 г.г. они опустились до значений примерно в два раза ниже уровня 2000-2008 г.г.

На слайде 14 приведена динамика коэффициента перевозимости по трём относительно высокодоходным грузам, – бумаге, сахару и муке. По всем этим грузам фиксируется «уход» с железнодорожного на автотранспорт.

Аналогичные тенденции фиксируются не только по данным Росстата, но и по данным отраслевой статистики.

(Слайд 15). Глядя на эти графики, напрашивается следующий вопрос: почему с 2000 по 2009 г. динамика объёмов перевозок железнодорожного транспорта соответствовала динамике производства соответствующих товаров, а после 2010 г тенденция радикально изменилась?

Что «сломалось в Датском королевстве»? после 2010 года?

## 2. Почему уходят грузы?

Факторы, влияющие на конкурентоспособность жд транспорта можно сгруппировать в две группы (слайд 17):

1. Ценовые факторы (тарифы на инфраструктурную составляющую, ставки предоставления вагонов, тарифы автомобильного транспорта и т.д.)

2. Неценовые факторы (качество транспортного обслуживания, скорость доставки, сервис, удобство и т.д.)

На слайде 18 приведены данные о ставках за предоставление полувагона за 2011, 2012 и 10 месяцев 2013 г. Как видим, после снижения ставки с июня 2012 с уровня 1600 руб за вагон в сутки до уровня 750 руб за вагон в сутки к январю 2013 г, ставка эта весь 2013 год незначительно колеблясь, всё время находилась на примерно одном и том же уровне. Инфраструктурная составляющая тарифа выросла в январе 2012 на 6 %, в январе 2013 на 7 %, т.е. совокупный тариф (инфраструктурная плюс вагонно-операторская составляющие) находятся примерно на одном уровне. Тарифы автомобильного транспорта весь 2013 год так же находятся на одном уровне.

Таким образом, можно высказать гипотезу, что тарифный фактор не сыграл большой роли в снижении конкурентоспособности жд транспорта.

Сделаем небольшое отступление о тарифах в регулируемом и нерегулируемом секторе (слайд 19). Обрати внимание, что темпы роста в регулируемом сегменте (т.е. инфраструктурная составляющая тарифа) выросли – в 2012 г. на 6 %, в 2013 г. – на 7 %, тогда как рыночная, «вагонно-операторская» составляющая снижается.

Какие же факторы наиболее значимы для грузоотправителей с точки зрения оценки мим конкурентоспособности различных видов транспорта?

Ответ дают анкеты, которые регулярно заполняют грузоотправители. Если заглянуть в них, то можно увидеть, что главной причиной, по которой грузоотправитель выбирает автотранспорт, а не железную дорогу – это даже не тариф, это – уровень сервиса ОАО «РЖД». Затем идут - скорость или предсказуемость доставки груза, сохранность перевозимого груза, и уровень тарифов. На слайдах 20 и 21 приведены результаты таких опросов.

Теперь давайте посмотрим - что происходило в отрасли в последние 2-3 года, что отличало бы её (отрасль) от состояния в 2001-2009 гг?

Последние 2-3 года в отрасли прошли под знаком «усиления планирования» и постоянных попыток реанимировать элементы плановой экономики в «уменьшенном» масштабе:

-Приказ № 258 (увязка отправления порожнего вагона с наличием заявки на станции его назначения);

-Единый сетевой технологический процесс (ЕСТП), в котором была сделана попытка вернуться к месячному планированию (до 20 числа текущего месяца заявки на весь следующий) вместо непрерывного планирования т.е. попытка вернуться к нормам Устава 1964 г.;

-Поправки в Устав жд транспорта РФ о планировании порожнего пробега и т.д.

Многие грузоотправители не раз высказывались о том, что повышение жёсткости планирования (которое сами железнодорожники называют «повышением качества планирования») приведёт к оттоку грузов с железнодорожного на автомобильный транспорт. Причем подобный отток негативно скажется на транспортном комплексе в целом. Для железных дорог он чреват потерями доходов, для автомобильного хозяйства - перегрузкой автодорожной инфраструктуры, которая не рассчитана на увеличивающиеся объёмы грузовых перевозок.

Таким образом, т.н. «неценовые факторы конкуренции» играют в этой сфере важную роль.

И поэтому, стратегическим направлением совершенствования сбытовой системы ОАО «РЖД» должно стать повышение клиентоориентированности.

Но может быть подобное «закручивание гаек», усиление плановых начал благотворно сказалось на показателях качества транспортного обслуживания?

Отнюдь.

На [слайде 23](#) мы видим среднюю скорость доставки одной отправки. Как видим, максимальных значений этот показатель достигал в «лихие» 2000-2009 г., когда никто и не заикался о «повышении жёсткости планирования». Более того, во времена полностью плановой экономики – 1970-1980, когда мастерству МПС СССР не мешали ни частные компании, ни «анархия рынка» этот показатель был существенно хуже, чем в 2000-2009 гг.

Аналогичная ситуация с показателями участковой и технической скоростей (см. [слайд 24](#)) и долей отправок, прибывших с просрочкой ([слайд 25](#)).

Таким образом, все попытки «РЖД» реанимировать методы, позаимствованные из плановой экономики, оказались бесплодными. Они привели лишь к ещё большему усилению «оттока» грузов на другие виды транспорта, причём, т.к. первыми «уходят» самые высокодоходные грузы, это приводит к снижению доходов самого «РЖД».

Каковы истоки этого разворота от лозунга 90-х «Клиент- король» до нынешнего ощущения, что все контрагенты – грузоотправители с желанием оперативности и гибкости, операторы лишь досадная помеха в организации эксплуатационной работы?

У всех этих попыток «РЖД» «реанимировать» элементы плановой экономики один корень: представление о том, что главное – это технологии, а не стимулы и институты.

Откуда пришло это заблуждение? Оно пришло из опыта абсолютной централизации всего и вся на отечественном железнодорожном транспорте. И тут мы снова возвращаемся к Хиршману, с которого начался доклад. Компания «слишком большая, что бы рухнуть» становится нечувствительной к уколам рынка – к потере доходов, к «уходу» клиентов. Масштаб, который казалось бы, должен давать «плюсы» (эффект масштаба, эффект от разнообразия и т.п.) вдруг оборачивается «минусами» - негибкостью, невозможностью хорошего сервиса и потерями доходов.

В этом контексте есть два направления повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта ([слайд 27](#)).

Первое довольно очевидное,- это повышение клиентоориентированности. Отказ от оценки работы на основе внутренних технических и технологических показателей

Второе предложение, возможно, покажется многим излишне радикальным, но тем не менее я его выскажу.

Необходима дальнейшая либерализация отрасли.

Основные обсуждаемые шаги:

- либерализация рынка локомотивной тяги,
- появление частных перевозчиков,
- частная инфраструктура (допуск частного капитала в строительство новых жд линий),
- разделение единой инфраструктуры на несколько частных компаний (как минимум, в европейской части России).